



*In gesprek met Hans Hoekstra*

# Duurzame relaties op de werkvloer

---

Frank van der Mijn

---

Wanneer zijn loopbanen duurzaam? Welke bijdrage kan het vakgebied van loopbaankunde en loopbaanbegeleiding leveren aan de ontwikkeling van een duurzame wereld? Frank van der Mijn verkent in een serie artikelen verschillende visies en mogelijke antwoorden. Het eerste artikel is de weerslag van een gesprek met prof. Hans Hoekstra, die geïnteresseerd is in duurzame relaties tussen werkgevers en medewerkers. Hij stelt onder meer dat loopbanen duurzamer worden als men vanuit de juiste loopbaanrol opereert.

Prof. Hans Hoekstra is hoogleraar Personeelspsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en onderzoeker/adviseur (voorheen hoofd research) bij GITP. De leerstoel Personeelspsychologie is in 2003 gecreëerd met het oog op een goede verbinding tussen wetenschappelijk onderzoek en de praktijk van werving, selectie, assessment en loopbaanvorming. Hoekstra ziet zichzelf echt als een 'persoonlijkheden- en individuele-verschillenpsycholoog' met accent op researchmethoden. Je komt dan al snel in de klinische of arbeid- en organisatiepsychologie terecht. Hij heeft zich veel met selectie en (later) met competentiedenken bezig gehouden. Later, bij GITP, verlegde hij zijn werkveld naar loopbaanvorming en de ontwikkeling van mensen in organisaties.

Hoekstra legt zich onder andere toe op het denken over duurzame relaties tussen werkgevers en medewerkers. In de huidige, zich snel ontwikkelende wereld lijken individualisme en flexibel samenwerken echter het credo te vormen. Langdurige relaties tussen deze partijen zijn uit den boze; *life long employment* is vervangen door *life long employability*. Het lijkt er daarbij op dat een duurzame

samenwerking niet meer wenselijk is. Klopt dat? Hoekstra denkt van niet. "De wal gaat het schip keren; mensen hebben een diepgevoelde behoefte aan zingeving, aan het delen van gevoelens en gedachten over de verbanden in de wereld en over de redenen dat we bij elkaar zijn en met elkaar werken. Maatschappelijke structuren waarin die zingeving een plek heeft, verzwakken ondertussen en mensen weten nog niet goed hoe ze hier een antwoord op moeten vinden." Werk is van nature een verbindend en structurend element in mensenlevens; een belangrijk voertuig bovendien om jezelf tot expressie te brengen. Hoekstra verwacht daarom dat de behoefte aan langduriger arbeidsverhoudingen terugkeert, met dien verstande dat de vanzelfsprekendheid daarvan wel passé is.

### **Van een voedende organisatie naar een vertrouwensrelatie**

De eerste omslag in arbeidsverhoudingen – van de organisatie als voedende en beschermende schil naar de organisatie als tijdelijke standplaats – is al sinds de 90' er jaren gemaakt. "Het verhaal dat je altijd in gesprek, beweging en ontwikkeling kunt blijven, bleek juist bij grote organisaties niet gerealiseerd te worden. Die hebben het meest *gedownsized* en gesneden naar *lean & mean*, naar heel resultaatgerichte processen. Vooral zij hebben zich het minst betrokken getoond bij werknemers. Het vertrouwen als werkbaar krediet voor ontwikkeling is daardoor verdwenen, althans in Nederland. Overigens is in het MKB vaak veel beter geïnvesteerd in mensen; daar bestaan al goede voorbeelden, mede natuurlijk vanwege de sterkere verknoping tussen werkgever en medewerkers in kleinere organisaties."

De tweede omslag is nu gaande en draait om de vraag hoe mensen weer verbinding met elkaar zoeken. Nu is er een 'atomistische' trend ("Ik ben mijzelf, ik sta op LinkedIn en heb mijn netwerkje"): werken in los verband, zonder *commitments*. Toch blijft de behoefte aan *commitments* bestaan. Hoe kan van daaruit de omslag naar een nieuwe organisatievorm gestalte krijgen, zowel binnen organisaties als in de groeiende groep zzp? Hoekstra: "Vanwege technologische ontwikkelingen kun je op steeds meer manieren verbindingen leggen met anderen. Die zullen niet helemaal virtueel en papierloos zijn, zoals we soms menen



Hans Hoekstra

te willen. Er is een natuurlijk principe dat ervoor zorgt dat het nieuwe altijd op het oude wordt gebouwd; naast 'het nieuwe werken' (individueel gedefinieerde *efficiency*) zal ook fysieke ontmoeting in groepen (collectieve afstemming en *efficiency*) belangrijk blijven en juist daar kunnen mensen elkaar inspireren. Mensen hebben een natuurlijke neiging tot organiseren en die zal er altijd blijven. Welke organisatievormen passen daar anno de 21e eeuw bij? Het antwoord zal afhangen van het krachtenspel tussen economisch en psychologisch gedreven processen."

Een belangrijke vraag is: hoeveel krediet en vertrouwen gaan mensen elkaar geven als ze zien dat ze in een veelbelovende relatie komen te staan en iets voor elkaar kunnen betekenen, en hoe ver reikt dat krediet in de tijd? In oude arbeidsrelaties kreeg je van begin af aan krediet als je kennis of specifieke arbeid direct of in de nabije toekomst zou kunnen leveren. Dat krediet kreeg je vaak voor een aantal jaren; zo nu en dan moest je dat met elkaar evalueren. De werknemer mocht af en toe verzaken, de werkgever niet; die betaalde door. Bij flexwerken is dat al gaan verschuiven in een risico aan beide zijden. Hoekstra: "Het krediet wordt nu aan beide kanten minder: het percentage flexwerkers stijgt, de loyaliteit van werknemers aan hun organisatie daalt. Die ontwikkeling is gevaarlijk, omdat vertrouwen een cultuurgoesd is dat niet snel terugkomt als het eenmaal ontbreekt. Mensen zouden elkaar het liefst ook op langere termijn vertrouwen geven, maar op de arbeidsmarkt en de beurs geven we het signaal af dat we die sprong niet aandurven en korte termijn resultaat prefereren."

Wat betekent dit? "We zullen van de grond af nieuwe vormen van arbeidsrelaties moeten ontwikkelen, die gebaseerd zijn op een reële afweging tussen korte termijn profijt en lange termijn vertrouwen in ontwikkeling. Dat vraagt allereerst betere contracten. Veel arbeidscontracten zijn momenteel zo onzeker, dat je je afvraagt waarom mensen er in hemelsnaam op in gaan. Anderzijds zijn vaste arbeidsrelaties voor onbepaalde tijd belemmerend voor ontwikkeling, zowel voor de organisatie als voor de werknemer. In de huidige samenleving zou het passend zijn om arbeidscontracten aan te gaan met een looptijd variërend van minimaal drie tot maximaal zeven jaar, waarna ontbinding of hercontractering een open kwestie moet zijn. Dat is een manier om het ontslagrecht te vereenvoudigen

met behoud van zinvolle afspraken over loopbaanontwikkeling."

## **Loopbaanrollen**

Nieuwe vormen van samenwerken kunnen uitgaan van loopbaanrollen. "Een (beginnende) werknemer is iemand met *resources* die zich op verschillende manieren en in verschillende richtingen kan ontwikkelen; veel potentie zit nog in het vat. Natuurlijk moet men vakmensen hebben voor

Individuele duurzaamheid: "Het veiligstellen, benutten en helpen ontplooiën van de individuele resources, waarden en rollen."

bepaalde functies, maar als je naar loopbaanontwikkeling van mensen kijkt, zie je dat er meestal een combinatie ontstaat van specifieke vakkennis en ervaring in meerdere rollen. Kennis is gaandeweg minder ontwikkelbaar, terwijl rollen zich steeds weer kunnen verbreden en verdiepen." Hoekstra ontwikkelde een model inzake loopbaanrollen (zie kader). Voor de optimale benutting van deze combinatie lijkt het vruchtbaar om je commitment met elkaar te bepalen voor drie tot zeven jaren. Die tijd is, afhankelijk van de aard en het niveau van de rol, voldoende om je ervaring met een bepaalde rol goed uit te bouwen. Daarna ontstaat vaak een natuurlijk moment voor beide partijen om afscheid te nemen. Zo kunnen mensen hun kennis en ervaring optimaal uitbouwen en zichzelf aantrekkelijk maken en houden voor de arbeidsmarkt.

Hoe verhoudt die tijdelijke samenwerking zich tot duurzame relaties? Hoekstra: "Het antwoord ligt besloten in de vraag welke relaties je belangrijk vindt. Vind je als leerkracht je relatie met de school of met de leerlingen het belangrijkste? Vind je als technicus de relatie met het materiaal of de werkplek het meest wezenlijk? Waar leef je voor tijdens je werk? Het antwoord bepaalt als het goed is ook welke loopbaanrollen je ontwikkelt. In bijvoorbeeld een expertrol is de relatie met je vakgebied doorslaggevend, in de rol van adviseur die met je klanten. Loopbaandeskundig-

## Loopbaanrollen

In het model worden zes klassen van loopbaanrollen onderscheiden. Bij de horizontale as staat de vraag centraal of de organisatie de medewerker vooral inzet voor haar exploitatiefunctie (efficiënte benutting van resources) of voor haar exploratiefunctie (zoeken van nieuwe oplossingen, innovatie). Op de verticale as wordt onderscheid gemaakt tussen drie individuele oriëntaties: richt men zich vooral op distinctie (het onderscheiden), integratie (het verbinden) of structuur (het kaderen)? Zo ontstaan zes loopbaanrollen. Zie voor meer informatie Hoekstra (2010; 2011).

<i>Organisatie performance: Dominant persoonlijk motief:</i>	<b>Exploitatie</b> (productie, resultaten)	<b>Exploratie</b> (innovatie, verandering)
<b>Distinctie</b> (autonomie / zelfbepaling, eigenwaarde)	<b>Maker</b>	<b>Expert</b>
<b>Integratie</b> (Verbondenheid, sharing, relationele betekenis)	<b>Presentator</b>	<b>Gids</b>
<b>Structuur</b> (samenhang / hogere orde, institutionele structuur)	<b>Bestuurder</b>	<b>Inspirator</b>

gen kunnen mensen helpen duidelijk te krijgen welk type relaties voor mensen van belang zijn. Van daaruit kunnen ze leren te focussen op en te groeien in die rol. Dat maakt duurzame inzetbaarheid mogelijk.

Burn-out en bore-out ontstaan vaak als mensen zich tot slechts één rol beperken, of daarin gevangen raken. Je ziet dit vooral bij de expertrol en in mindere mate bij de marker- en gidsrol (zie kader). Hoe komt dat? De werkgever heeft er bijvoorbeeld bij een expert niet zo veel aan om zo iemand veel verschillende kansen te geven en te helpen diversifiëren; dat kan hem of haar namelijk van het expertpad afhouden en verlaagt mogelijk de productiviteit. De verbreding naar meer rollen moet de werknemer leren bevechten; dat vraagt krediet/vertrouwen van werkgever naar werknemer. Ieder mens heeft de potentie en vaak ook behoefte om zich op meerdere relaties te willen base-

ren, maar arbeidscontracten geven daar niet vanzelfsprekend ruimte voor. Je ziet dat bijvoorbeeld in de zorg, waar mensen vanuit de gidsrol willen werken om optimale zorg te verlenen. Als er echter te weinig ruimte is voor het gezamenlijk zoekwerk naar een optimale oplossing en zorg wordt gestandaardiseerd, verdwijnt het relatieaspect van de gidsrol. Dan worden werknemers in een makerrrol gedwongen die de essentie van de zorgrelatie negeert. Ook in wetenschappelijk werk zie je de reductie naar de makerrrol: vanwege publicatiedruk krijgen en nemen mensen niet meer de zoektijd die bij de expertrol hoort, en worden ze serieproducent van artikelen. Makerrollen zijn even belangrijk als andere rollen, maar niet iedereen is van nature een maker.

Soms schatten mensen hun eigen rollen niet goed in. Mid-

delmanagers schatten zichzelf vaak in als bestuurder, maar zijn in de praktijk vaak makers, ook omdat ze weinig strategische ruimte krijgen. Vaak rekenen ze zich rijker dan ze zijn. De rol van presentator – de primair zendende rol – kan voor deze mensen een escape vormen; het is een legitimerende, vormgevende rol. Het belang van deze rol neemt ook sterk toe in onze samenleving. In een loopbaantraject kun je zulke zaken met elkaar onderzoeken.”

## **Een duurzame wereld vraagt duurzame loopbanen**

Naar analogie van De Club van Rome en de Brundtland-commissie kun je het begrip duurzaamheid beschouwen als: het optimaliseren van de huidige situatie met behoud van de mogelijkheden van benutting door volgende generaties. Hoekstra: “Duurzaamheid betekent ondermeer dat je de diverse hulpbronnen niet uitput en waar mogelijk aanvult, ook als je vernieuwt en verandert. Daar heb je overkoepelende structuren voor nodig. Op het vlak van werk ligt de uitdaging dan vooral op organisatieniveau. Organisaties zijn van toegevoegde waarde boven ‘single agents’, vooral omdat een organisatie allerlei vragen op grotere schaal aankan en deze kan omzetten in ordenende productie- en besturingsprocessen. Dat brengt taaiheid mee, maar je kunt er niet zonder. Op individueel niveau zou ik duurzaamheid willen definiëren als het veiligstellen, benutten en helpen ontplooiën van de individuele *resources* en waarden die mensen meebrengen en de rollen waarin zij productieve relaties met elkaar aangaan. Daar hebben zowel organisaties als de individuele mens een functie in.”

Hoekstra stelt dat veranderbaarheid en veranderbereidheid belangrijke voorwaarden zijn tot duurzaam arbeidsgeluk, juist ook in de actuele, snel veranderende wereld. Dat vraagt dus om flexibiliteit. Ook vakgenoot Newman stelt dat flexibiliteit één van de voorwaarden tot duurzaamheid is, naast het blijven zoeken naar vernieuwing en integratie tussen de verschillende levensgebieden. Flexibiliteit is op zichzelf geen nieuw gegeven; organisaties vinden al dat medewerkers zich flexibel moeten opstellen. Hoekstra: “Maar zij bedoelen daar meestal mee dat medewerkers zich aan de (van bovenaf opgelegde) veranderingen in de organisatie moeten kunnen aanpassen. Feitelijk bedoelt men dan: ‘Zo gaan wij met de veranderingen in de wereld

om en u moet op die manier volgen Werknemers moeten de laatste jaren ondernemender zijn, maar wel binnen de keuzes die de organisatie al heeft gemaakt. Tegenover die betekenisgeving van veranderingen door de organisaties moeten werknemers zelf naar andere betekenisgeving zoeken, bijvoorbeeld door het opzetten van platforms voor reflectie en uitwisseling. Daarmee kunnen zij tegenwicht aan de visie van de organisatie bieden. Dat is erg belangrijk, want voor bijvoorbeeld een expert kunnen de ontwikkelingen op de markt een heel andere wending geven dan voor bestuurders. In dit opzicht gaan duurzame loopbanen dus ook over het creëren van uitwisselingsmogelijkheden, zodat je je mening kunt vormen, delen en organiseren. Dit blijkt in de praktijk vaak lastig. Zp’ers proberen hier al vormen voor te vinden, maar eigenlijk moet het ook binnen organisaties mogelijk zijn, in zelforganiserende cellen.” Hoekstra beveelt organisaties aan, medewerkers ruimte te geven om echt eigen visies te kunnen ontwikkelen. Van daaruit kan men werkelijk ondernemen. Zo kunnen organisaties en medewerkers langere tijd interessant blijven voor elkaar. Het vraagt van besturen en directies wel om de eigen betekenisgeving ter discussie te stellen. Dat zou een eerste stap door organisaties en medewerkers kunnen zijn om bij te dragen aan een duurzame wereld. ■

## **Bronnen**

- Hoekstra, H.A.(2010). Loopbaanrollen. In Horst, A. van der, Hoogstraten, P., Meyer, H. et al. (Eds.) *Groot Psychologisch Modellenboek*. (pag. 269-274) Culemborg, Van Duuren.
- Hoekstra, H.A. (2011). A Career Roles Model of Career Development. In: *Journal of Vocational Behavior*, 78, 159-173.
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career Development: a resource-based view. In: *Career development International*, 2(7), 347 – 353
- Lang, R. de (2011). *De structuur van duurzame inzetbaarheid*. Column op [www.gitp.nl](http://www.gitp.nl)
- Lang, R. de (2011). *HR kan helpen om medewerkers regisseur te maken over hun Loopbaan. Dat vergroot de duurzame inzetbaarheid*. Column op [www.gitp.nl](http://www.gitp.nl)
- Newman, K.L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. In: *Organizational Dynamics*, 40, 136 – 143.